

**Globalisierung, Konzernstrukturen und Konvergenz
der Arbeitsorganisation**

Jörg Flecker
Gerd Schienstock

Forschungsbericht/
Research Memorandum No. 325
Juni 1993

Die in diesem Forschungsbericht getroffenen Aussagen liegen im Verantwortungsbereich des Autors/der Autorin (der Autoren/Autorinnen) und sollen daher nicht als Aussagen des Instituts für Höhere Studien wiedergegeben werden. Nachdruck nur auszugsweise und mit genauer Quellenangabe gestattet.

All contributions are to be regarded as preliminary and should not be quoted without consent of the respective author(s). All contributions are personal and any opinions expressed should never be regarded as opinion of the Institute for Advanced Studies.

This series contains investigations by the members of the Institute's staff, visiting professors, and others working in collaboration with our departments.

Zusammenfassung

Für die Analyse der Entwicklung von Arbeitsstrukturen wird es immer wichtiger, über die Grenzen des Betriebes hinaus die Organisationsformen wirtschaftlicher Aktivitäten zu betrachten. Dabei kommt der Globalisierung der Wirtschaft und den Strukturen transnationaler Konzerne eine besondere Bedeutung zu. Die Entwicklung von bürokratischen Großunternehmen wird durch Organisations- und Marktnetzwerke abgelöst. Allerdings verlieren die Steuerungszentralen in diesem Prozeß keineswegs an Bedeutung. Die entstehenden Strukturen werden in dieser Arbeit daher anhand der beiden Dimensionen Differenzierung und Vernetzung einerseits und Kontrolle andererseits beschrieben. Innerhalb transnationaler Konzerne sind zahlreiche Mechanismen feststellbar, die Richtung einer Angleichung der Arbeitsorganisation und des Personaleinsatzes in verschiedenen nationalen und kulturellen Umwelten wirken. Konvergenz von Arbeitsstrukturen bedeutet keine Annäherung an ein globales "best practice", sondern die immer schnellere Ausbreitung und Adaptierung ständig neuer Methoden, die in unterschiedlichen nationalen Kontexten entstanden sind.

Abstract

In analysing work organization and deployment of labour it is becoming increasingly important to look at forms of governance of economic activities beyond plant level. In this context economic globalization and structures of transnational companies are crucial issues. Organizational and market networks replace the centralized corporation. However, the importance of headquarters is not vanishing. Therefore emerging organizational structures have to be analysed by means of both following dimensions: differentiation and integration as well as control. Within transnational companies various processes bring about standardization of work organization and deployment of labour in different national and cultural contexts. However, convergence of work organization does not imply the development of one global best practice. Rather, new methods originating from various national contexts keep emerging and spreading across boundaries at an increasingly fast pace.

1. Einleitung

Die Frage nach der Entwicklung von Arbeit stand schon immer im Zentrum des industriesoziologischen Interesses. Während ursprünglich die auf nationale Grenzen beschränkten Untersuchungen vor allem Technik als zentralen Einflußfaktor auf die Entwicklung betrieblicher Arbeitsorganisation hervorgehoben haben, verweisen international vergleichende Untersuchungen vorwiegend auf die Bedeutung institutioneller Faktoren wie Bildungssystem, Arbeitsmarkt und industrielle Beziehungen. Noch wenig Beachtung fand die Tatsache, daß von der sich weltweit vollziehenden wirtschaftlichen Restrukturierung ein entscheidender Einfluß auf die Entwicklung von Arbeit ausgeht. Dieser Zusammenhang ist Thema der nachfolgenden Ausführungen.

Die Dynamik der sich gegenwärtig vollziehenden wirtschaftlichen Restrukturierung zu verstehen fällt allerdings einigermaßen schwer. Alte Gewißheiten sind brüchig geworden und neue Erkenntnisse werden mit Skepsis betrachtet. Der vielfach behauptete Übergang zum Monopolkapitalismus (Baran/Sweezy 1968, Mandel 1975) dürfte zumindest keine widerspruchsfreie Entwicklung darstellen, wenn ein solcher Trend nicht gänzlich infragegestellt wird. Es gibt Autoren, die nicht mehr davon überzeugt sind, daß es eine eindeutige Tendenz zu vertikaler Integration, Marktkonzentration und anwachsender Macht der großen Konzerne gibt. Nicht Konzentration, so wird behauptet, sondern Dekonzentration, nicht Machtzusammenballung, sondern Machtaufspaltung seien die herausstechenden Merkmale der gegenwärtig sich vollziehenden Kapitalbewegung.

So gehen etwa Anhänger der Theorie der flexiblen Spezialisierung von der These aus, daß lose Kooperationsformen kleiner spezialisierter Produzenten aufgrund von Kosten- und Flexibilitätsvorteilen zu bedeutsamen Akteuren in sich neu herausbildenden Wirtschaftsstrukturen werden (Piore/Sabel 1984; Sabel 1982; Hirst/Zeitlin 1989). Eine andere, gegen die These der Monopolbildung gerichtete Argumentation hebt, anknüpfend an Schumpeter (1939), die zentrale Bedeutung des Einzelunternehmers für die als notwendig erachtete schöpferische Zerstörung im Bereich der Wirtschaft hervor. Es ist, so die Argumentation, die kreative Leistung solcher Unternehmer, die neue technologische Entwicklungen hervorbringt und damit gleichzeitig die Basis für einen künftigen wirtschaftlichen Aufschwung im Rahmen einer neuen langen Welle schafft (Rothwell/Zegveld 1982).

Gehen die hier skizzierten Ansätze von der Annahme aus, daß die achtziger und neunziger Jahre vor allem als Jahrzehnte der Kapitalentflechtung und Disaggregation in Erinnerung bleiben werden, so sehen andere Autoren den Prozeß der Kapitalkonzentration und

Oligopolbildung noch nicht als beendet an (Harrison 1989). Die multinationalen Konzerne stellen demnach keineswegs eine pathologische Ausnahmeerscheinung dar (Peters 1989), sie sind vielmehr die treibende Kraft, die hinter der internationalen Restrukturierung der Wirtschaft steckt. Steigende Zahlen von Fusionen und Betriebsübernahmen können als Beleg dafür dienen, daß sich die Herausbildung von Oligopolen und Monopolen nicht überlebt hat (Amin/Dietrich 1991).

Die hier grob beschriebenen Tendenzen widersprechen sich allerdings nur auf den ersten Blick. Konzentration und Dekonzentration schließen sich nicht aus, beide Prozesse finden in der Wirtschaft vielmehr gleichzeitig statt. Entscheidend ist jedoch, daß diese als konträr angesehene Entwicklungen in zunehmendem Maße das Ergebnis von Gesamtstrategien multinationaler Konzerne sind, die sowohl neue Betriebe integrieren, als auch gleichzeitig bestehende Unternehmenseinheiten ausgliedern. Dekonzentration bedeutet für große Konzerne selten Machtverlust, da diese in der Lage sind, ihre Interessen in mit ihnen kooperierenden Betrieben auch ohne formalen Eigentumstitel mit Hilfe von Organisations- und Kontrollstrategien durchzusetzen (Amin/Dietrich 1991). Zum Verständnis der sich vollziehenden wirtschaftlichen Restrukturierung ist es deshalb wichtiger, auf organisatorische anstatt auf Eigentumsaspekte einzugehen (Petrella 1990).

Im folgenden wird die organisatorische Entwicklung multinationaler Konzerne zunächst in Form eines Phasenschemas dargestellt (Perlmutter 1965, Petrella 1990). Im Anschluß daran werden externe Aspekte der organisatorischen Restrukturierung global orientierter Firmen diskutiert. Daran anschließend wird auf Formen des internen Strukturwandels eingegangen. Zugleich wird die Frage aufgeworfen, inwieweit die dargestellten Tendenzen innerorganisatorischer Veränderungen zu einer Konvergenz betrieblicher Arbeitsstrukturen im Konzern beitragen.

2. Vom ethnozentrischen zum globalen Unternehmen

Erste internationale Aktivitäten großer Konzerne dienten vor allem der Sicherung der Rohstoffe und der Ausweitung des Absatzes durch die Gründung von Handelshäusern, um so kostengünstiger produzieren zu können. Das eigentliche Ziel der ersten Internationalisierungsschritte war somit, am inländischen Markt konkurrenzfähig zu bleiben. Perlmutter spricht deshalb auch von einer ethnozentrischen Strategie (1965). Schon bald aber wurden fremde Märkte nicht mehr als reines Anhängsel des inländischen Marktes betrachtet. Wegen ihrer Größe wurden sie zum eigenständigen Gegenstand strategischer Überlegungen von großen Konzernen. Somit kam es in einer zweiten Phase des Internationalisierungsprozesses zu ausländischen Direktinvestitionen in konzerneigene

Produktionsstätten. Nicht zuletzt hat hierzu auch der staatliche Wirtschaftsprotektionismus beigetragen. Die ausländischen Niederlassungen stellten zunächst die gleichen Produkte wie die Muttergesellschaft her, später paßten sie sich jedoch stärker dem nationalen Geschmack an und erzeugten Waren, die in erster Linie für den regionalen Markt bestimmt waren (Howells/Wood 1991:169). Die nun entstandene Struktur wird vielfach als polyzentrisches Modell oder als Modell dezentralisierter Konföderation bezeichnet (Perlmutter 1965). Die Muttergesellschaft räumte den Tochtergesellschaften den Status eines weitgehend autonomen Lehensgutes ein mit nur wenig Kontakten zur Unternehmensspitze oder zu den Schwestergesellschaften.

Mit Beginn der achtziger Jahre zeigt sich ein markanter Trendwandel in den Internationalisierungsstrategien vieler multinationaler Konzerne, der mit dem Begriff Globalisierung bezeichnet wird (Dicken 1986). Grundlegend ist dabei zunächst der Übergang von einer traditionellen Strategie, die auf das Durchdringen einzelner nationaler Märkte abzielt, zur Eroberung einer führenden Position auf dem Weltmarkt, der keine nationalen Grenzen kennt. Noch 1973, so zeigt eine Untersuchung der Europäischen Kommission (1976) hatten von 9481 transnationalen Konzernen 44,9% nur eine und 34,8% zwischen zwei und fünf ausländische Zweigniederlassungen. Unter einer Globalisierungsperspektive aber gilt es, ein Segment auf dem Weltmarkt zu suchen, in dem man glaubt, an die Spitze vorstoßen zu können, dieses dann über den Gewinn von Marktanteilen mit Hilfe von Fusionen und Betriebsübernahmen so schnell wie möglich zu besetzen und die einmal errungene Führungsposition mit allen Mitteln zu festigen und zu verteidigen.

Im Modell der Globalisierung kommt es zu einer gravierenden Machtverschiebung zwischen den wirtschaftlichen Akteuren (Michalet 1989). Im polyzentrischen Modell war der Staat noch in der Lage durch Einfuhrquoten, Importzölle oder andere Abgaben die eigenen Unternehmen gegenüber der ausländischen Konkurrenz zu schützen und somit Einfluß auf das Wirtschaftsgeschehen zu nehmen. Insofern kann der Aufbau ausländischer Produktionsstätten als Anpassungsstrategie multinationaler Konzerne an die vom Staat gesetzten Rahmenbedingungen und als Unterwanderung der bestehenden Handelsbarrieren angesehen werden. Zwar geben im globalen Modell nationale bzw. supranationale Politiken und Institutionen auch weiterhin den Rahmen ab, innerhalb derer sich der weltweite Wettbewerb abspielt, aber nunmehr werden die multinationalen Konzerne zu den zentralen Akteuren im globalen Spiel. Denn sie können die institutionellen Rahmenbedingungen bzw. die Spielregeln mit den Regierungen aushandeln: Steuererleichterungen, Subventionen, Umweltauflagen, Gewinntransfers, Personaleinsparungen, Ansiedlungsorte und dergleichen mehr (Dankbaar et al. 1990:8).

Eine solche Globalisierungsstrategie basiert auf relativ standardisierten Produkten. Das setzt nicht nur die Überwindung wirtschaftlicher, sondern auch kultureller Schranken voraus. Strategien der Marktdifferenzierung orientieren sich dann eher an Altersgruppen, Einkommensschichten oder Lebensstilen als an nationalen Identitäten. Allerdings stößt der Versuch, standardisierte Produkte weltweit zu vertreiben, immer noch auf Schwierigkeiten und Probleme, obwohl multinationale Konzerne durch intensiven Einsatz der Massenmedien nichts unversucht lassen, eine Homogenisierung oder zumindest eine allmähliche Angleichung von Wünschen und Bedürfnissen weltweit zu verwirklichen (Levitt 1983). Nationaler Geschmack und regionale Kultur lassen sich jedoch nicht umstandslos in eine globale Massenkultur transferieren. Deshalb sehen sich multinationale Konzerne zumindest in einer Übergangsphase gezwungen, einerseits Produktstandards und Marktstrategien für grenzüberschreitende Märkte zu schaffen und andererseits ausreichende Flexibilität zu entwickeln, um Marktnischen auf regionaler Ebene finden und ausfüllen zu können. Die Grenzen der Durchsetzung einer globalen Massenkultur führen häufig zu einer Produktstrategie, die als "global localisation" bezeichnet wird (Ohmae 1990). So ist es etwa den Musikkonzernen gelungen, die englischsprachige Popmusik weltweit zu vermarkten, dennoch wird nicht auf die Herstellung von nur regional zu vertreibenden Produkten verzichtet, da auch hierfür nach wie vor ein ausreichendes Käuferpotential existiert (Negus 1991).

Als weiteres Merkmal der Globalisierung läßt sich schließlich die Internationalisierung der Produktion hervorheben. Während die Gründung von ausländischen Produktionsstätten, die zumindest überwiegend die gleichen Produkte wie die Muttergesellschaft erzeugen, eine lange Tradition hat, zeichnen sich neuerdings als Folge einer globalen Strategie eine Internationalisierung des Produktionsprozesses und die Entwicklung von funktionalen Netzwerken auf weltweiter Basis als organisatorische Alternativen ab. Die Unternehmen konkurrieren auf wirklich globaler Ebene miteinander, indem sie alle Vorteile nutzen, die sich aus einem weltumspannenden Netzwerk von Produktions-, Dienstleistungs- und Verwaltungseinheiten ergeben.

Dem Idealtyp eines globalen Unternehmens werden bisher allerdings nur wenige Konzerne gerecht. Erst in einzelnen Branchen läßt sich ein hohes Maß der Verlagerung von betrieblichen Funktionen und insbesondere von Produktionsstätten in ausländische Tochterunternehmen feststellen. Das sind vor allem die Sektoren mit einem hohen Technologieniveau sowie die Konsumgüterindustrie mit ausgesprochener Massenproduktion und allenfalls mittlerem Technologieniveau (Howells/Wood 1991:36f).

3. Die Entwicklung von Marktnetzwerken als Strategie globaler Restrukturierung

Ein zentrales Feld globaler Restrukturierung multinationaler Konzerne sind die Beziehungen zu Satellitenfirmen bzw. Zulieferern und zu Konkurrenzunternehmen. Hier läßt sich ein zunehmender Trend zur Herausbildung von Marktnetzwerken erkennen. Diese zeichnen sich dadurch aus, daß rechtlich selbständige Unternehmen, die vertraglich verbunden sind, die Beziehung durch zusätzliche organisatorische Maßnahmen stabilisieren (Teubner 1990). Hier soll auf drei Aspekte von Marktnetzwerken näher eingegangen werden: die Grenzziehung zwischen Produktion und Zulieferung, die Gestaltung der Zulieferbeziehungen und die Bildung von strategischen Allianzen.

Die ausländischen Direktinvestitionen als ursprüngliche Internationalisierungsstrategie fand ihre Begründung mit der Reduktion von Transaktionskosten (Williamson 1975). Damit sind alle Kosten angesprochen, die aus der Weitergabe von Wissen an Vertragspartner resultieren. Diese Logik der Internalisierung wird inzwischen mit dem Aufkommen globaler Unternehmensperspektiven zumindest partiell infragegestellt (Schienstock 1992). Denn es entstehen durch Internalisierung wie Neugründungen und Kauf nicht nur immense Kosten der Finanzierung; darüber hinaus kommt es zu einem starken Anstieg des Aufwands für Koordination und Kontrolle der globalen Wirtschaftsaktivitäten. Weiterhin besteht die Gefahr zunehmender Inflexibilität, sodaß insgesamt die durch die Ausschaltung des Marktes vermiedenen Transaktionskosten durch wachsende Kosten der Organisation oft weit übertroffen werden.

Deshalb stellt sich für global agierende Unternehmen immer die Frage, inwieweit Eigenproduktion zweckmäßig und ob nicht vielfach Zukauf sinnvoller ist. Aufgrund solcher "make or buy" Entscheidungen wurden sehr häufig einzelne Dienstleistungen (Reinigung, Wachdienste, Transport, Computerarbeiten), aber auch die Produktion bestimmter Teilaggregate zur Reduktion der Fertigungstiefe aus den Konzernen ausgegliedert. Nicht selten entstanden aufgrund solcher Ausgliederung neue Betriebe, die dann als Zulieferer fungierten. Ein besonders eindrucksvolles Beispiel der Ausgliederung und des subcontracting liefert Benetton. Bis auf Entwicklung, Design und Vertrieb werden alle anderen Funktionen durch viele kleine selbständige und hochspezialisierte Betriebe wahrgenommen. In der Nahrungsmittelindustrie trennen sich die multinationalen Konzerne in zunehmendem Maße von Betrieben der Rohstoffgewinnung und in der Automobilindustrie werden Modelle diskutiert, die im wesentlichen nur noch Montage und Vertrieb bei dem Mutterunternehmen belassen.

Ob es sich bei Ausgliederung und Subkontrahieren allerdings um einen dauerhaften und sich noch verstärkenden Trend handelt, ist nicht eindeutig zu beantworten. Denn auch die vertikale Integration hat verschiedene Vorteile. So ist die Kommunikation innerhalb eines Konzerns leichter zu gestalten als jene zwischen verschiedenen Betrieben. Gegen eine Ausgliederung spricht weiterhin der mögliche Verlust von know how (Macbeth 1989). Bei Volkswagen schließlich denkt man angesichts einer gering ausgelasteten Produktionskapazität über eine Reintegration ausgegliederter Produktionsprozesse nach.

Vor allem die Umgestaltung der Zulieferbeziehungen in ein partnerschaftliches Verhältnis der Zusammenarbeit wird als zentrales Moment der Bildung von Marktnetzwerken angesehen. Insbesondere Untersuchungen aus der Automobilindustrie verweisen darauf, daß es zu stabilen und langandauernden Kooperationsbeziehungen von globalen Konzernen und ihren primären Zulieferern kommt. Darin sind eingeschlossen die gemeinsame Entwicklung von Arbeitsstrukturen, der Kauf komplexer Teilsysteme, eigene Forschungsaktivitäten der Zulieferer, Prämien für Qualität und zeitgerechte Anlieferung durch den Konzern sowie der Ausbildung von Managern der Zulieferer (Amin/Dietrich 1991:18).

Solche langfristigen Vertragsbeziehungen bieten für Unternehmen, so wird argumentiert, eine optimale Kombination von Flexibilität und Vorhersagbarkeit. Auf der einen Seite verleihen Netzwerkpartner, indem sie eine "ausgehandelte" und damit weniger ungewisse und komplexe Umwelt schaffen, ihren Austauschbeziehungen ein hohes Maß an Stabilität (Thompson 1967). Zudem bilden sich aufgrund ständiger Interaktion positive Bindungen an die Netzwerkstrukturen und solidarisches Verhalten begünstigende soziale Normen heraus, die ein Auftreten unvorhersehbarer Entwicklungen weniger wahrscheinlich machen. Lang andauernde Austauschbeziehungen schaffen eine Vertrauensbasis, die die Funktionsfähigkeit des Netzwerkes davon entlasten, die Eigeninteressen der Mitglieder ständig zur Deckung zu bringen (Berger et al. 1991). Vertrauensbeziehungen stellen sich, so wird angenommen, als Integrationsmechanismus jenseits vertraglicher Beziehungen in Marktnetzwerken gleichsam von selbst ein, da diese sonst nicht in der Lage wären, mit der zunehmenden Ungewißheit und Umweltkomplexität umzugehen und sich dementsprechend auflösen würden. Auf der anderen Seite sind Marktnetzwerke jedoch auch äußerst flexibel, da Verträge, auf denen sie basieren, immer für Interpretationen offen sind. Die vereinbarten Leistungen und Gegenleistungen, Rechte und Pflichten können bei entsprechender Vertrauensbasis jeweils an sich ändernde Rahmenbedingungen angepaßt werden. Es besteht zu erwarten, daß Lernprozesse Perspektiven für weitreichendere Austauschbeziehungen eröffnen und das Netzwerk damit auf eine zunehmend breitere Basis stellen (Berger et al. 1991:4).

Allzuleicht wird bei einer solchen Argumentation allerdings vergessen, daß Zuliefernetzwerke selten aus gleichberechtigten Partnern bestehen; in der Regel sind die Beziehungen durch wirtschaftliche Abhängigkeiten geprägt, sodaß erhebliche Machtasymmetrien in derartigen Strukturen bestehen (Benson 1975; Schienstock 1992). Dementsprechend sind Verträge eher Ausdruck bestehender Machtverhältnisse und Abhängigkeiten zwischen Unternehmen als freiwillige Übereinkommen. Ihre Stabilität wird oft weniger durch Vertrauen als durch ökonomisches Kalkül oder Zwang gesichert. Im Falle von Zulieferung spielen Zusammenarbeit und wechselseitige Unterstützung nur selten eine besondere Rolle. Es geht vielmehr darum, jenen Betrieb zu finden, der bestimmte Teile zum billigsten Preis produziert. Ziel sind demnach in erster Linie Kostensenkung und Personalreduktion sowie eine Zerstörung der gewerkschaftlichen Machtposition (Powell 1990:32). Durch Preisdiktat können Zulieferfirmen, wie das gegenwärtig in der Automobilbranche geschieht, an den Rand des wirtschaftlichen Ruins gebracht werden. Es scheint, so steht es im Geschäftsbericht einer Zuliefergießerei für die Automobilindustrie "in der Natur der reinen Zulieferindustrie zu liegen, daß ihre großen Abnehmer ihre Marktmacht zu ihren Gunsten einsetzen, um die Zulieferer zu immer neuen Zugeständnissen zu zwingen (Süddeutsche Zeitung 18.5.1992). Ob sich unter solchen Bedingungen Vertrauen zwischen Partnern von Zuliefernetzwerken als Folge langfristiger Kooperation gleichsam automatisch einstellt, ist völlig offen. Hier wird eine möglicherweise unbegründete Hoffnung in die Dynamik des Austausches zwischen Unternehmen gesetzt. Es scheint die "unsichtbare Hand" von Adam Smith am Werke zu sein, die hinter dem Rücken der Partner Vertrauen herstellt und somit dazu beiträgt, ökonomische Prosperität sowohl für die betroffenen Unternehmen als auch für die Gesellschaft insgesamt zu erzeugen.

Angesichts der zunehmenden Bedeutung von vertraglichen Beziehungen gegenüber Organisation ist bereits vom Übergang in eine kontraktuelle Ökonomie gesprochen worden (Michalet 1989). Ein wesentliches Moment einer solchen kontraktuellen Ökonomie stellen strategische Allianzen dar. Die Neuartigkeit strategischer Allianzen besteht darin, daß vor allem große Unternehmen im Rahmen eines inhaltlich und zeitlich begrenzten Programms zu gleichberechtigten Kooperationspartnern werden (Porter 1990). Strategische Allianzen werden ihrem Charakter nach zunehmend internationaler, wie das jüngste Beispiel einer Verbindung zwischen IBM, Siemens und Toshiba zur Entwicklung einer neuen Halbleitergeneration zeigt. Im Gegensatz zu einer Strategie globaler Marktführerschaft, die auf die Ausschaltung der Konkurrenz durch Übernahme und Fusion setzt, sehen multinationale Konzerne im Falle der Bildung strategischer Allianzen ihre Interessen besser durch eine Form der Kartellbildung auf internationalen Märkten gewahrt.

Strategische Allianzen lassen sich als Antworten auf neue Markterfordernisse interpretieren. Der wachsende Konkurrenzdruck in sehr dynamischen Märkten zwingt Unternehmen zu einer stärkeren Reduzierung der Lebenszyklen von Produkten und somit zu ständigen Innovationen. Das wiederum führt zu erheblichen Kostensteigerungen im Forschungs- und Entwicklungs-, wie auch im Produktionsbereich. Diese Kosten lassen sich nur bei einem entsprechend breiten Markt amortisieren. Globale Konzerne stehen deshalb vor der Entscheidung zwischen einer Marktausweitung durch Kooperation oder einem äußerst harten Verdrängungswettbewerb.

Neben den bisher genannten Gründen fördert das Zusammenwachsen verschiedener Technologien die Bildung strategischer Allianzen (Campbell 1991:23). Ein typisches Beispiel hierfür ist die Verbindung von Computer- und Informationstechnologie. Da einzelne Unternehmen kaum allein in der Lage sind, das für solche komplexe Technologiesysteme erforderliche know how allein bereitzustellen, ist es zweckmäßig, mit einem Partner zu kooperieren, der über das fehlende Wissen verfügt.

Strategische Allianzen stellen Kooperation nur auf begrenzten Gebieten dar, in anderen Bereichen stehen die Kooperationspartner durchaus in einem harten Wettbewerb miteinander. Deshalb schätzen einzelne Autoren die Stabilität strategischer Allianzen durchaus skeptisch ein. Diese werden von ihnen nicht als zentrale Merkmale einer neuen Wirtschaftsordnung, sondern als Durchgangsstadium im Kampf um die führende Position auf dem Weltmarkt angesehen. Strategische Allianzen müssen dementsprechend als äußerst labil angesehen werden.

Unter dem Gesichtspunkt der Organisation ist für Marktnetzwerke entscheidend, daß die einzelnen Mitglieder in gleicher Weise wie rechtlich unselbständige Organisationseinheiten integriert werden. Gleiches gilt auch für die Ausübung von Kontrolle. Der Grund für die Anwendung solcher organisatorischer Maßnahmen in Marktnetzwerken ist in einem möglichen "Vertragsversagen" zu sehen; es besteht immer die Gefahr, daß sich eine der Parteien nicht an die vertraglichen Vereinbarungen hält. Das aber bedeutet ein unakzeptables Risiko für die Netzwerkpartner, da auf der Grundlage von Verträgen häufig relativ transaktionsspezifische Investitionen, wie etwa ein gemeinsames Vertriebssystem, getätigt werden. Wenn sich also ein Mitglied eines Marktnetzwerkes opportunistisch verhält und den Vertrag nicht einhält, kann das für die anderen erheblichen Schaden mit sich bringen. Dieses Risiko läßt sich reduzieren, wenn über das vertragliche Arrangement hinaus eine betriebsübergreifende Koordinierung von Kommunikations- und Produktionsprozessen erfolgt. Insofern gehorchen externe und interne Netzwerke ähnlichen Prinzipien der Organisation.

4. Organisationsstrukturen globaler Konzerne

Die Logik der Globalisierung zeigt sich nicht nur in der Gestaltung der externen Beziehungen, sondern auch in den internen Strukturen der Konzerne. Es wird argumentiert, daß neben der Entstehung von Marktnetzwerken auch die Ausbildung von Organisationsnetzwerken zu beobachten ist (Teubner 1990). In der Diskussion über neue Trends der Unternehmensorganisation werden sowohl Aspekte der funktionalen, regionalen und produktbezogenen Differenzierung und Vernetzung als auch Aspekte der Kontrolle über Subeinheiten thematisiert. Im folgenden sollen diese beiden Organisationsdimensionen zunächst getrennt beschrieben werden.

4.1 Differenzierung und Vernetzung

Mit fortschreitender Internationalisierung kommt es zur Überwindung des traditionellen Mutter/Tochter-Modells (Wilpert 1985). In diesem überkommenen Modell waren die ausländischen Niederlassungen gleichsam miniaturisierte Nachahmungen der Fertigungsstätten in der Muttergesellschaft; alle bedeutsamen Funktionen wie Forschung und Entwicklung, Planung oder Finanzierung wurden zentralisiert.

Die Tatsache, daß die ausländischen Zweigniederlassungen eine stärkere Unabhängigkeit von der Muttergesellschaft erlangt haben, findet darin ihren Ausdruck, daß viele Unternehmen von dem Mutter/Tochter-Modell zu multidivisionalen Managementstrukturen (Chandler 1962) übergegangen sind und inzwischen recht komplizierte "global grid" oder "global matrix" Strukturen entwickelt haben (Howells/Wood 1991:40). Tochterunternehmen werden in diesen Funktionsstrukturen zu einem Glied in der Kette globaler Organisationsnetzwerke (Campbell 1991; Kogut 1990:58). Das bedeutet, daß regionale, funktionale und produktbezogene Zuständigkeiten völlig unterschiedlich auf die einzelnen Mitglieder des globalen Netzwerkes verteilt sein können. Hedlund spricht in diesem Zusammenhang auch von heterarchischen Strukturen (Hedlund 1986:21). Zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten bestehen vielfache Informations- und Kooperationsbeziehungen, die eine bestimmte Machtbalance repräsentieren. Typisch ist, daß das globale Unternehmen mehrere Zentren hat; es wird unter Umständen sogar zu einem "heimatlosen" Unternehmen. Das Kapital ist so mobil, daß es die Konzernleitung vom Ursprungsland in ein anderes verlegen kann. Periphere Einheiten, wie im traditionellen Mutter/Tochter-Modell gibt es kaum mehr. Vielmehr spielt fast jede Niederlassung eine strategische Rolle; sie ist für spezifische Produkte, Funktionen und/oder größere Regionen im Gesamtkonzern zuständig.

Im Rahmen der Entwicklung von globalen Organisationsstrukturen ist es bedeutsam, zwei zentrale Strategien der Differenzierung und Vernetzung zu unterscheiden: "globaler Wechsel" und "globale Zentrierung" (Howells/Wood 1991:171ff). Zentrales Merkmal einer Strategie des globalen Wechsels ist die Koordinierung und Integration der verschiedenen Funktionen (Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing, Absatz und Verwaltung) auf weltweiter Basis. Globaler Wechsel kann einen Ortswechsel entlang der Produktionskette als auch der Funktionskette bedeuten. Insbesondere dann, wenn ein Produkt die getrennte Erstellung einzelner zentraler Komponenten zulässt, ist die weltweite Aufgliederung des Produktionsprozesses auf verschiedene Niederlassungen zu finden, sofern sich bei einer Verlagerung der Produktion einzelner Komponenten in ausländische Fertigungsstätten eine Kostenreduzierung bspw. aufgrund billiger Arbeitskräfte erzielen lässt, die nicht durch Transportkosten aufgehoben wird.

Im Zuge globaler Strategien eines Konzerns ist es nicht selten der Fall, daß bei der Entwicklung und Einführung neuer Produkte einzelne Funktionen der Kette Forschung, Entwicklung, Produktion, Marketing, Verkauf und Verwaltung von jeweils unterschiedlichen Betrieben in verschiedenen Ländern ausgeführt werden. Wenn mit einer solchen Funktionsstruktur auch erhebliche Reibungsverluste verbunden sein können, ergeben sich doch wesentliche ökonomische und technische Vorteile wenn es gelingt, die spezifischen Fähigkeiten und Kontextbedingungen einzelner Niederlassungen im Hinblick auf bestimmte Funktionen auszunutzen.

Globale Zentrierung meint die räumliche Konzentration der verschiedenen Funktionen an einem oder mehreren nahe beieinander liegenden Niederlassungen und eine auf Produkte bzw. Produktgruppen bezogene Spezialisierung. Für eine solche Strategie der örtlichen Zentrierung von Funktionen und einer funktionsübergreifenden Spezialisierung spricht die Tatsache, daß sich auf diese Weise Probleme der Koordinierung und Kommunikation, die bei einer Strategie des globalen Wechsels immer gegeben sind, eher vermeiden lassen (Friedrikson/Lindmark 1979). Dieser Gesichtspunkt ist besonders bei der Entwicklung von neuen Produkten nicht unerheblich. Zudem lassen sich lokale Zuliefernetzwerke aufbauen, die in vielen Fällen wirtschaftliche Vorteile bringen. Ähnliche Vorteile lassen sich auch aus der räumlichen Nähe zu lokalen, innovativen Kunden ziehen.

Welche Erklärungsmodelle für die Entwicklung der funktionalen Differenzierung und Vernetzung eines Konzerns stehen zur Verfügung? Bei "heterarchischen" Konzernen lassen sich Entscheidungen über die Zuweisung von funktionalen sowie regions- und produktbezogenen Kompetenzen nicht mehr ausschließlich als rationale Wahl der Konzernspitze und somit unter dem Gesichtspunkt des Eigentums analysieren (Forsgren

1989). Sicherlich kann die zentrale Leitung ein Recht, Herrschaft im Konzern auszuüben und damit Anweisungen und Befehle zu geben, aus seiner Vertretungsfunktion für das Eigentum ableiten. Konzernniederlassungen sind jedoch außer in Eigentümer- auch in funktionale Netzwerke eingebunden. So kooperiert jedes Mitglied eines Eigentümernetzwerkes mit einer Reihe interner Organisationseinheiten und externer Unternehmen zur Erstellung seiner Produkte und Leistungen. Aus der Bedeutung dieser funktionalen Netzwerke für den Gesamtkonzern ergeben sich relativ unabhängig von den auf Eigentum beruhenden Herrschaftsstrukturen bestimmte Machtpositionen und Einflußchancen auf das Entscheidungsverhalten im multinationalen Konzern. Jene Niederlassungen, die in ein für das Überleben des Konzerns besonders wichtiges funktionales Netzwerk integriert sind, ohne selbst von anderen Konzernmitgliedern in besonderer Weise abhängig zu sein, verfügen über eine relativ starke Machtbasis im Gesamtunternehmen und können dementsprechend Entscheidungen über funktionale, regionale oder produktbezogene Kompetenzübertragungen leichter zu ihren Gunsten beeinflussen. Fehlt einer Niederlassung eine solche Machtposition, läuft sie leicht Gefahr, Kompetenzen zu verlieren und zu einem reinen Anhängsel bzw. zu einer verlängerten Werkbank zu werden.

Das hier angesprochene politische Moment, das die Entwicklung der konzerninternen Strukturen mit beeinflußt gewinnt noch an Bedeutung, wenn man berücksichtigt, daß Niederlassungen nicht nur in Eigentums- und funktionale Netzwerke, sondern auch in ein nationales System industrieller Beziehungen eingebunden sind (Forsgren 1989:76). Sie haben oft dauerhafte Beziehungen zu staatlichen Stellen und Gewerkschaften aufgebaut und es gibt spezifische Praktiken der Konfliktlösung zwischen den Parteien. Für die strategische Position, die eine Niederlassung im Gesamtkonzern einnimmt, sind derartige regionale Netzwerke sicherlich nicht unbedeutend, lassen sich doch auf diese Weise Verbündete im Kampf um Kompetenzen im Konzern mobilisieren. Denn schließlich geht es bei derartigen Entscheidungen über die Kompetenzverteilung im Konzern langfristig auch um das Überleben von Standorten.

Was die Verbreitung von Organisationsnetzwerken anbetrifft, sind einige kritische Anmerkungen zu machen. Heterarchische Managementformen in ihrer idealtypischen Form sind bisher noch selten zu finden. Das gilt insbesondere für den sogenannten heimatlosen Konzern. In der Regel haben multinationale Unternehmen ihre Zentrale nach wie vor im Ursprungsland. Auch die mit dem Modell eines Organisationsnetzwerkes verbundene Vorstellung einer weitgehenden Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen trifft in der betrieblichen Realität selten zu. Vor allem amerikanische und japanische Unternehmen sind weniger geneigt, Entscheidungskompetenzen hinsichtlich einzelner Funktionen oder

Produkte auf ihre ausländischen Niederlassungen zu übertragen (Campbell 1991). Zudem ist zu berücksichtigen, daß eine Dezentralisierung von Entscheidungskompetenz nicht mit der Rücknahme von Kontrolle gleichgesetzt werden darf.

4.2 Überwachen und Steuern

Globalisierungstendenzen haben nicht nur auf die funktionale Differenzierung und Vernetzung, sondern auch auf die Kontrollformen transnationaler Konzerne einen erheblichen Einfluß. Damit sind jene Mechanismen und Methoden der Vorgabe, Überwachung und Disziplinierung gemeint, die das Verhältnis von Konzernzentrale und Tochtergesellschaften regeln. Solange internationale Konzerne nach dem Mutter/Tochter-Modell strukturiert waren, dominierten bürokratisch zentralistische Kontrollstrukturen. Die Zweigniederlassungen, ursprünglich reine Fertigungsstätten, wurden einer im Konzern neu eingerichteten "international division" unterstellt. Diese legte genaue Produktionsziele fest, entwickelte Produktionspläne, gab Anweisungen, welche Produkte in welchem Umfang hergestellt werden sollten und kontrollierte die Einhaltung der Produktionsvorgaben.

Mit zunehmendem Ausbau der ausländischen Produktionsstätten wuchsen auch die Kontrollprobleme. Die Konsequenz eines nationale Grenzen überschreitenden Organisationswachstums ist, daß sich Komplexität und Ungewißheit innerhalb des Konzerns in einem Umfang erhöhen, der nicht mehr im Rahmen bürokratisch zentralistischer Strukturen zu bewältigen ist (Williamson 1985). Die Etablierung divisionaler oder heterarchischer Managementstrukturen als Reaktion auf eine wachsende organisationsinterne Komplexität und Ungewißheit führt zu einer stärkeren Delegation von Entscheidungskompetenzen und dem Zugeständnis von Entscheidungsautonomie und läßt auch den Abbau bürokratisch zentralistischer Kontrollstrukturen erwarten. Das bedeutet jedoch nicht den generellen Verzicht auf eine Kontrolle der einzelnen Konzernmitglieder. Vielmehr kann man von einem Formwandel der Kontrolle sprechen. An die Stelle direkter Kontrolle tritt eine Kontrollform, die sich als Kontextsteuerung bezeichnen läßt. Zentrales Merkmal einer solchen Kontextsteuerung ist Teubner zufolge eine indirekte Kontrolle der Tochtergesellschaften über die Einrichtung von "profit centres" (1990:172). Es werden jeweils bestimmte Gewinnvorgaben gemacht, wobei es den einzelnen Tochtergesellschaften überlassen bleibt, auf welche Weise sie diese erreichen.

Demgegenüber räumen andere Autoren einer reinen Finanz- und Budgetkontrolle durch die Konzernzentrale weniger Relevanz ein. Der Grund hierfür ist, daß eine solche Kontrollstruktur die Diffusion von know how, das sich im Hinblick auf Produkt, Produktionsprozeß oder Arbeitsorganisation in einzelnen Tochtergesellschaften

angesammelt hat, eher behindert und daß somit die wesentlichen Vorteile transnationaler Konzerne nicht zum Tragen kommen. Die meisten multinationalen Unternehmen entwickeln deshalb wesentlich ausgeklügeltere strategische Kontrollsysteme (Goold/Quinn 1990).

Der Ausbau des Planungs- und Berichtswesens auf der Basis von integrierten Computernetzen erleichtert die permanente Beurteilung einzelner Betriebe und kann als das wichtigste Mittel für die Kontrolle von Großunternehmen angesehen werden (Armstrong 1991). Erst durch die Telekommunikation und Computertechnik ist es möglich geworden, dezentrale Entscheidungsstrukturen mit zentraler Kontrolle zu verbinden. Die verfügbare Technologie kann auch genutzt werden, um Informationen horizontal zu verbreiten und Subeinheiten einen gleichberechtigten Zugriff auf Daten zu erlauben. Empirisch scheint das aber kein bedeutsamer Trend zu sein. Telekommunikation wird kaum dazu verwendet, um Tochtergesellschaften datentechnisch miteinander zu verbinden. Meist werden Informationssysteme mit zentralistischen Strukturen und zentralen Datenbanken implementiert (Tulder 1988:91). So besitzt Toyota ein umfassendes Kommunikationssystem, das einen intensiven Informationsaustausch zwischen der Zweigniederlassung in Kentucky und Toyota City ermöglicht. Auf diese Weise ist die Zentrale in der Lage, sowohl den Produktionsablauf insgesamt, als auch einzelne Maschinenaggregate direkt zu überwachen. Ein solches Kommunikationssystem erlaubt es den ausländischen Niederlassungen multinationaler Konzerne, sich zumindest oberflächlich den ökonomischen Bedingungen der Region anzupassen, ohne daß die Zentrale auf eine intensive Kontrolle verzichten muß (Rainnie 1992).

Besonders wirkungsvoll erweist sich die Kontrolle der Tochterfirmen über die genannten Indikatoren, wenn Vergleiche mit anderen unternehmensinternen oder -externen Betrieben angestellt werden können. Regelmäßig veröffentlichte "ranking" Listen entlasten die zentralen Instanzen von der Vorgabe bestimmter zu erreichender Werte und setzen die Produktionseinheiten unter ständigen Konkurrenzdruck. Die Möglichkeit, Betriebsvergleiche durchzuführen, hängt freilich vom Produktionsprogramm und von der funktionalen Differenzierung des Unternehmens ab. Allerdings zählt es zu den Strategien von Konzernen durch "dual sourcing" eine Vergleichbarkeit von Produktionseinheiten - aber auch von F & E-Einrichtungen - aktiv herzustellen (Jürgens, Malsch, Dohse 1989:196).

Es scheint, daß sich eine Unternehmensstrategie, die - was Planung und Kontrolle anbetrifft - von einem "hands on approach" ausgeht, aber sich bei der Definition von Zielen flexibler und weniger explizit zeigt, besonders bei multinationalen Konzernen als vorteilhaft erweist, die in einem forschungsintensiveren Umfeld mit hohen technologischen Ansprüchen

agieren. Allerdings ist es für ein Unternehmen, das weltweit tätig ist und es mit den verschiedensten Technologien und Märkten zu tun hat, besonders schwierig, die Balance zwischen Autonomie und Kontrolle zu halten (Howells/Wood 1991:43).

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die Entwicklung zu organisatorischen Netzwerken, mit einer entsprechenden Dezentralisierung von Entscheidungen und mit Spielräumen für Anpassungen an regionale Gegebenheiten für die Konzerne nicht gleichzeitig auch einen Verlust an Kontrolle bedeuten. Vielmehr wird vielfach davon ausgegangen, daß dezentrale Entscheidungsstrukturen in multinationalen Konzernen mit einer Steigerung der Kontrolle durch die Zentrale einhergehen (Amin/Dietrich 1991). Eine solche Entwicklung wird durch den Aufbau umfassender konzernweiter Informationssysteme begünstigt. Anstatt von einer Intensivierung von Kontrolle erscheint es jedoch angemessener, von einem Kontrollwandel zu sprechen: hierarchische Kontrollstrukturen werden durch eine Form der Kontextsteuerung verdrängt.

4.3 Organisationstypen globaler Konzerne

Die bisherigen Ausführungen zum Organisationswandel in globalen Unternehmen haben gezeigt, daß sich keine einheitlichen Entwicklungstrends abzeichnen, sondern ein Nebeneinander verschiedener Strukturen bestehen bleibt. Die Unterschiede zwischen Sektoren und Unternehmen beziehen sich auf die beiden dargestellten Dimensionen: bei der funktionalen Differenzierung und Vernetzung sind sowohl globaler Wechsel als auch globale Zentrierung, bei den Kontrollformen sowohl bürokratisch zentralistische Kontrolle als auch Kontextsteuerung anzutreffen. Die beiden Dimensionen können unabhängig voneinander variieren, wodurch sie zu folgender Typisierung von Organisationsstrukturen multinationaler Konzerne kombiniert werden können (vgl. Flecker/Thompson/Wallace 1991).

	Differenzierung und Vernetzung	
Kontrollformen	globaler Wechsel	globale Zentrierung
zentralistisch bürokratische Kontrolle	systemische Abhängigkeit	gesteuerte Vielfalt
Kontextsteuerung	systemische Kooperation	kontrollierte Vielfalt

Der Typ der "systemischen Abhängigkeit" bezeichnet Organisationsstrukturen, die hoch differenzierte und integrierte Prozesse auf der Ebene der Erstellung von Produkten oder Dienstleistungen und anderen Unternehmensfunktionen mit zentralisierter Kontrolle verbinden. Als Beispiel dafür können Unternehmen der Branche Unterhaltungselektronik angeführt werden, die einen globalen, arbeitsteiligen Produktionsprozeß zentral steuern. Bechtle beschreibt die Produktion von Fernsehgeräten als globalen Werkverbund, der ein Bildröhrenwerk, eine Leiterplattenfertigung, ein Werk für Chassis und Module, ein Werk für Kunststoffkomponenten, ein Werk für die Endmontage usw. umfaßt. Alle Planungs-, Steuerungs- und Koordinierungsfunktionen sind zentralisiert (Bechtle 1991:250). Der Gegentypus der "systemischen Kooperation" entspricht der Beschreibung neuer Organisationsstrukturen in der Automobilindustrie von Sabel/Kern/Herrigel (1990): Trotz enger funktionaler Verknüpfung in Produktionsnetzwerken bleiben die internen und externen Zulieferer relativ autonom, weil die Kernfirmen von ihrem spezifischen Know how abhängig sind.

Globale Zentrierung, also eine funktional gering differenzierte und integrierte Unternehmensstruktur, ist typischerweise bei getrennter Produktion für abgegrenzte regionale Märkte bzw. Produktmarktsegmente vorzufinden. Nahrungsmittelfirmen produzieren entweder parallel für bestimmte Weltregionen bzw. nationale Märkte oder konzentrieren die Produktion eines globalen Markenartikels an einem Standort. In beiden Fällen ist die Arbeitsteilung und Vernetzung zwischen den Konzernbetrieben gering ausgeprägt. Das trifft auch auf die Unternehmen der Volkswagengruppe zu, die mit ihren jeweiligen Marken Audi, VW, Seat und Skoda auf abgegrenzte Segmente im Weltmarkt orientiert sind. Mit einer solchen niedrigen Verknüpfung auf der sachlichen Ebene können sowohl zentrale Kontrollstrukturen als auch Formen der Kontextsteuerung einhergehen. Eine dezentrale profit centre Organisation mit tatsächlich hohem Entscheidungsspielraum der Tochtergesellschaften im Rahmen einer Kontextsteuerung wurde in der Typisierung als "kontrollierte Vielfalt" bezeichnet. "Gesteuerte Vielfalt" hingegen dient als Bezeichnung von Organisationsstrukturen, die zwar eine niedrige Differenzierung und Vernetzung aber dennoch eine bürokratisch zentralistische Kontrolle aufweisen. Dieser Typ entspricht noch am deutlichsten der traditionellen Mutter-Tochter-Struktur multinationaler Konzerne.

Die verschiedenen Typen von Organisationsstrukturen unterscheiden sich in den Rahmenbedingungen für die betriebliche Gestaltung von Arbeit. Entscheidend sind dabei das Ausmaß der Diffusion von Produktions- und Arbeitsorganisation innerhalb des Konzerns oder Netzwerkes, die indirekten Vorgaben durch Berichtswesen und Beurteilungen sowie die Auswirkungen der integrierten Computersysteme. Bei den im folgenden beschriebenen Mechanismen ist zu berücksichtigen, daß ihre Wirkung von Organisationstyp

zu Organisationstyp variiert, also nicht in einheitlicher Form in internationalen Konzernen anzutreffen sein wird.

5. Multinationale Konzerne und Konvergenz von Arbeitsstrukturen

Die international vergleichende Organisationsforschung ist seit den siebziger Jahren von institutionellen Ansätzen dominiert. Ausgehend vom Konzept der "effets sociaux" der sogenannten Aix-Gruppe werden Arbeitsorganisation und Personaleinsatz in Betrieben mit den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in einem Land erklärt. Zentrale Bedeutung haben dabei Institutionen wie das Bildungssystem und die kollektiven Arbeitsbeziehungen (Maurice/Sorge/Warner 1980). Die Arbeiten in dieser institutionalistischen Tradition konnten länderspezifische Unterschiede in der Arbeitsorganisation aufzeigen und deutliche Zusammenhänge zwischen gesellschaftlichen Institutionen und betrieblichen Strukturen herstellen (Lane 1991, Düll 1989, Sorge 1991). Wie für kulturalistische Ansätze gilt auch für diese Forschungstradition, daß sie erhebliche Schwierigkeiten hat, gesellschaftlichen Wandel adäquat zu erfassen (Maurice 1991). Zu sehr steht Kontinuität im Vordergrund und zu sehr werden die Unterschiede zwischen Ländern betont, die zweifellos immer bestehen, während der Anpassungsdruck, dem Gesellschaften von außen ausgesetzt sind, vernachlässigt wird. "Institutionalists seem to forget that capitalist countries are part of a global system" (Smith/Meiskens 1991:12). Unter den Bedingungen einer Globalisierung der Wirtschaft muß nicht nur die internationale Dimension der Entwicklung von Betriebsorganisation und Arbeit betont, sondern auch die Frage der Konvergenz neu diskutiert werden (Flecker/Thompson/Wallace 1992). Eine Angleichung der Arbeitsstrukturen über Grenzen hinweg läßt sich aber nicht - wie in den 60er Jahren - mit der technologischen Entwicklung oder im Rahmen von Theorien der Industriegesellschaft erklären. Die Verschärfung des Wettbewerbs am Weltmarkt und die Ausbreitung von Großkonzernen - sei es durch den Konzentrationsprozeß, sei es durch kontraktuelle Formen - beschleunigen die Diffusion von 'best practice' der Produktions- und Arbeitsorganisation. Deshalb soll im folgenden diskutiert werden, wie Großkonzerne die Konvergenz von Arbeitsstrukturen vorantrieben. Dabei konzentrieren wir uns auf die zwei diskutierten Mechanismen der Beeinflussung betrieblicher Arbeitsgestaltung: die Strategien globaler Differenzierung und Integration von Funktionen in Innovationsprozessen und die zur Anwendung kommenden Kontrollmechanismen.

5.1 Innovation und Methodentransfer

Größenvorteile von Unternehmen bestehen nicht nur im Bereich der Produktionskosten sondern auch hinsichtlich der Entwicklung von Produkten und Produktionsmethoden. Das zentral oder in einer bestimmten Niederlassung gewonnene Know-how läßt sich - insbesondere im Falle paralleler Produktion - auf andere Produktionseinheiten im Konzern übertragen. Einzelne Betriebe fungieren im konzernweiten Innovationsprozeß als Piloteinheiten für neue Entwicklungen sei es in der Technologie oder in der Arbeitsorganisation (vgl. Jürgens/Malsch/Dohse 1989). Die hohen Kosten der Innovation führen nicht nur im Bereich der Produktentwicklung sondern auch bei der Entwicklung von Produktionsmethoden und Arbeitsstrukturen zu einer Zentralisierung im Konzern. Firmen wie General Motors, Fiat, Saint-Gobain, Philips und General Electric bildeten in den 80er Jahren zentrale Automationsabteilungen, die teilweise als eigenständige Gesellschaften geführt werden. Dadurch wird der direkte Zugriff der Unternehmenszentrale auf diese strategisch äußerst bedeutsame Funktion erleichtert, die Unternehmen erzielen Einsparungen bei den aufwendigen Entwicklungsarbeiten, und der Einfluß der Beschäftigten in den Divisionen und Produktionseinheiten auf den Gestaltungsprozeß wird reduziert (Tulder 1988:86).

Der Transfer von Produktionsorganisation von der Zentrale bzw. von Piloteinheiten auf andere Konzernbetriebe erfolgt vielfach in Form eines expliziten und geplanten Prozesses. In diesem Fall werden die Abläufe und technischen Ausstattungen der Betriebe auf Anweisung zentraler Stellen, nach vorgegebenen Plänen und unter Beiziehung von Spezialisten aus zentralen Abteilungen umgestaltet. In internationalen Hotelketten ist es üblich, daß Konzernteams die in einem bestimmten Hotel erprobten Informationssysteme und Formen der Arbeitsorganisation in der gleichen Weise in allen anderen Kettenhotels ohne stärkere Beteiligung des lokalen Managements einführen (Aichholzer/Flecker/Schienstock 1992). Frenkel (1991) beschreibt weitere Maßnahmen, die eine Diffusion von Methoden und eine interne Homogenisierung der Produktionsstrukturen vorantreiben: zentrale Abteilungen zur Produktivitätsprüfung; Auszeichnungen für vorbildliche Fertigung; Konferenzen; Fabriksinspektionen; internationale Projektteams usw. Im Gegensatz zu diesen expliziten Strategien kann es sich beim Methodentransfer auch um implizite und inkrementale Prozesse handeln, die über Managementausbildung, Transfer von Managern und Unternehmensleitbilder wirken. Auch wenn es keine zentral gesteuerte Vereinheitlichung der Produktions- und Arbeitsstrukturen gibt - wie sie beispielsweise in hoch integrierten Produktionsnetzen erforderlich sind - kann es auf diese Weise zu Anpassungstendenzen kommen.

Für die oben dargestellten Organisationstypen können folgende Schlußfolgerungen gezogen werden: Die hohe Differenzierung und Vernetzung im Fall der "systemischen Abhängigkeit", aber auch der "systemischen Kooperation" fördert die konzernweite Diffusion von Methoden der Produktions- und Arbeitsorganisation, weil Integration häufig eine Kompatibilität von Produktionsstrukturen erfordert. Das Ziel der flexiblen Nutzung der Produktionsressourcen in verschiedenen europäischen Ländern und die enge Verflechtung zwischen den Standorten hat beispielsweise das Unternehmen Volvo dazu veranlaßt, die 'schwedische' Produktions- und Arbeitsorganisation auch an den britischen Standorten einzuführen (Thompson/Sederblad/Ahlstrand 1992). Dabei spielen, insbesondere im Fall zentralistischer Kontrolle, auch die elektronischen Informationssysteme eine bedeutende Rolle: Die konzernweite Integration der Computer erfordert eine Anpassung der Software, aber auch einzelner organisatorischer Aspekte des Betriebes an das Gesamtsystem des Unternehmens. Darüber hinaus löst die Übertragung von standardisierten Computeranwendungen auf Tochterbetriebe vielfach eine Anpassung der organisatorischen Abläufe an die Software aus.

5.2 Reporting, Auditing, Ranking

Von besonderer Bedeutung für die Frage der Konvergenz ist die Art der Kontrolle. So läßt eine Kontextsteuerung über Budgets und Berichtswesen offen, mit welchen organisatorischen Mitteln die vorgegebenen Ziele erreicht werden. Eine wirksame Kontrolle der Betriebe muß daher nicht notwendigerweise zu einer Konvergenz von Arbeitsstrukturen führen. Anhänger der Theorie "gesellschaftlicher Effekte" auf die Arbeitsgestaltung, die Arbeitsstrukturen vor allem von den spezifischen nationalen Institutionen geprägt sehen, argumentieren in die entgegengesetzte Richtung: Gerade der hohe Innovationsdruck zwingt die Betriebe, nationale und lokale Ressourcen stärker zu nutzen und die mit ihrer eigenen Tradition verbundenen Entwicklungspotentiale voll auszuschöpfen. Auch eine stärkere ökonomische Integration Europas und der Welt führe deshalb nicht zu einer Konvergenz von Arbeitsstrukturen. "Harmonization of the institutional factors (...) has not occurred on the whole, despite the fact that economic integration of manufacturing markets has already made the most important advances. It is more likely that, under intensified competition, societal specialisation along the lines of institutionally founded competitive advantages will increase, and so will the institutional distinctiveness of societies." (Sorge 1991:186)

Als Gegenargument ließe sich anführen, daß Manager unter Innovationsdruck angesichts der Entscheidungsunsicherheit diejenige Produktions- und Arbeitsorganisation wählen, die im Konzern als vorbildlich gilt bzw. in jenen Betrieben praktiziert wird, die auf den 'ranking'-Listen ganz vorne zu finden sind. Ein indirekter Mechanismus der Konvergenz

besteht demnach darin, daß Tochterfirmen erfolgreiche Produktionseinheiten imitieren, um dem Druck gewachsen zu sein, der mit Hilfe des Konzernberichtswesens auf sie ausgeübt wird.

Da das Planungs- und Berichtswesen auf der Basis von integrierten Computernetzen die permanente Beurteilung einzelner Betriebe im Hinblick auf wichtige Aspekte der Produktion und des Arbeitsprozesses wie Qualitätsniveaus, Produktivitätszahlen, Durchlaufzeiten, Termintreue, Maschinennutzungszeiten erleichtert, beschränken sich Konzerne häufig nicht auf die Kontrolle des wirtschaftlichen Betriebsergebnisses, sondern sie beziehen technische und organisatorische Details der Produktion mit ein. Betriebe sind daher nicht mehr autonom, die gesetzten ökonomischen Ziele - wie im Fall reiner Kontextsteuerung - mit frei gewählten Mitteln zu erreichen, sie müssen vielmehr auch versuchen, in Einzelaspekten der Produktion das international beste Niveau zu erreichen. Organisatorischer und technischer Wandel wird im Sinne "kontinuierlicher Verbesserung" institutionalisiert und demzufolge die Diffusion von "best practice" beschleunigt.

Im Fall der parallelen Massenfertigung technisch einfacher Produkte wird - im Typ der "kontrollierten Vielfalt" - folgender Kontrollmechanismus in Gang gesetzt: Ein detailliertes Berichtswesen zeigt der Zentrale kontinuierlich die Leistung der einzelnen Produktionsstätten an. Mit Hilfe einer Computersimulation wird auf Basis der Betriebsdaten und der Transportkosten jährlich das einem Betrieb zugeordnete Marktgebiet neu errechnet, d.h. daß die Indikatoren des Berichtswesens sozusagen automatisch eine Ausweitung oder Einschränkung der Produktion und damit der Beschäftigung bewirken. Diese Vorgangsweise hat nicht nur unspezifische Wirkungen in der Form, daß es das lokale Management unter Druck setzt, den Produktionsprozeß kontinuierlich zu verbessern. Die Auswahl und Gewichtung der detaillierten Indikatoren beeinflusst auch die gewählten Mittel der Produktions- und Arbeitsgestaltung, wodurch sich spezifische Arbeitsfolgen aus der Kontrollform ergeben.

Nicht nur innerhalb der Eigentumsgrenzen von Unternehmen sind auditing und ranking anzutreffen. Zulieferbeziehungen sind zunehmend dadurch gekennzeichnet, daß die Abnehmer den Produktionsprozeß der möglichen Zulieferer einer intensiven Bewertung unterziehen, bevor Vertragsbeziehungen aufgenommen werden (Rainnie 1991). Die Vorgabe konkreter Qualitätssicherungsmethoden beispielsweise greifen unmittelbar in die Arbeitsabläufe ein.

Wenn auch die These der gesellschaftlichen Bestimmtheit und Divergenz in ihrer generellen Form angesichts der empirisch beobachtbaren Diffusion und Konvergenz von Arbeitsstrukturen nicht haltbar sein dürfte, so ist doch auf die Grenzen der globalen Vereinheitlichung hinzuweisen. Wie zahlreiche Untersuchungen über die Automobilindustrie oder Beiträge zur Diskussion über die 'Japanisierung' belegen, bedeutet eine Übertragung von Formen der Arbeitsorganisation wie etwa jene der Gruppenarbeit keine gänzliche Angleichung betrieblicher Arbeitsstrukturen in verschiedenen Ländern. Erste Studien, die explizit versuchten, zwischen einem Konzerneinfluß und einem Ländereinfluß auf Produktionsorganisation und Arbeitsgestaltung zu unterscheiden, weisen auf eine bleibende Bedeutung nationaler Unterschiede auch in "globalisierten" Sektoren wie der Automobilindustrie hin (Jürgens/Malsch/Dohse 1989).

Schlußfolgerungen: Der arbeitssoziologische Blick über die Grenzen des Betriebes

Als zentrales Merkmal der gegenwärtig sich vollziehenden wirtschaftlichen Restrukturierung auf weltweiter Basis kann das Entstehen global agierender Konzerne angesehen werden. Markantestes Merkmal dieses dominanten Akteurs in der Weltwirtschaft sind die neu entstehenden, über die rechtlich gezogenen Konzerngrenzen hinausreichenden Organisationsstrukturen, die insbesondere die Aufgliederung und Integration betrieblicher Funktionen und die damit verbundene Verteilung von Entscheidungskompetenzen sowie die Kontrollstrukturen betreffen. Daß diese Konzernstrukturen Einfluß auf die betriebliche Arbeitsorganisation haben, steht außer Frage, wenn auch in der Industriesoziologie diese Zusammenhänge noch kaum untersucht wurden. Umstritten ist jedoch, inwieweit die neuen Konzernstrukturen auf eine Angleichung der Arbeitorganisation in den Tochterunternehmen verschiedenster Nationalität hinauslaufen. Bevor der Frage der Vereinheitlichung weiter nachgegangen wird, gilt es zunächst festzuhalten, daß über die Qualität der Arbeitsplätze, die jeweils in einem Land verbleiben, in starkem Maße die zentralen Unternehmensstrategien bzw. die politischen Auseinandersetzungen im Konzern entscheiden. Davon, ob globaler Wechsel oder globale Zentrierung im Konzern dominieren hängt es ab, wo in der Welt welche Arbeitsplätze zu finden sind.

Für die Frage der Konvergenz ist einmal von Bedeutung, wieweit globale Konzerne auf dem Wege zur Homogenisierung der Produkte fortgeschritten sind. Wenn es gelingt, einen weltweiten Massenbedarf zu erzeugen, sind die Voraussetzungen für eine Angleichung der Arbeitsstrukturen in den nationalen Zweigniederlassungen wesentlich günstiger, als wenn Konzerne auf besondere nationale Geschmacksrichtungen mit Produktvielfalt reagieren müssen. Andererseits spricht die Tatsache, daß globale Konzerne unterschiedliche Formen

der Funktionsaufgliederung und Kontrolle realisieren, gegen eine generelle Tendenz der Angleichung.

Innerhalb des Strukturmusters der "systemischen Abhängigkeit" verfügen die einzelnen Konzernbetriebe über sehr wenig Spielraum in der Bestimmung der Produktions- und Arbeitsorganisation. Sowohl die engmaschige Vernetzung als auch die zentralisierte Kontrolle führen zur Konvergenz. Beim Typ der "systemischen Kooperation" bleiben die Sachzwänge der funktionalen Integration bestehen, allerdings bietet die Kontextsteuerung einen größeren betrieblichen Entscheidungsspielraum. In Konzernen des Typs der "gesteuerten Vielfalt" bestehen kaum funktionale Erfordernisse, Produktions- und Arbeitsorganisation zu vereinheitlichen. Im Gegensatz zum Strukturmuster der "kontrollierten Vielfalt" beeinflusst die Steuerungsform jedoch die Richtung der Entwicklung von Produktionsorganisation und Arbeitsformen.

Die vorangegangenen Ausführungen haben ergeben, daß aufgrund der Vielfalt der Organisations- und Kontrollstrategien nicht von einer generellen Tendenz zur Konvergenz von Arbeitsstrukturen in globalen Konzernen ausgegangen werden kann. Das schließt jedoch nicht aus, daß spezifische Organisationstypen eine Vereinheitlichung der Arbeitsstrukturen eher begünstigen. Aber auch dann ist mit Konvergenz keine endgültige, globale Durchsetzung von bestimmten 'best-practice'- Formen gemeint. Der Kapitalismus als dynamisches System bringt ständig Innovationen hervor, die sich aus konkreten nationalen und regionalen Umwelten nähren. Insofern ist Konvergenz nicht als Annäherung an einen gemeinsamen Endpunkt aufzufassen, sondern als Abfolge vielfach gebrochener Vereinheitlichungstendenzen, die immer wieder ihre Richtung ändern können.

Literaturverzeichnis

- Aichholzer, G., J. Flecker, G. Schienstock (1991) Betriebliche Innovationsprozesse im Angestelltenbereich. Technikeinsatz zwischen zentraler Steuerung und Aushandlung, in: G. Aichholzer (Hrsg.) Einführung neuer Technologien als sozialer Prozeß, Wien.
- Amin, A., M. Dietrich (1991) From Hierarchy to "Hierarchy": The Dynamics of Contemporary Corporate Restructuring in Europe, unpublished paper.
- Armstrong, P. (1991) The Role of Management Accountancy in the Control of Industrial Relations in Large British companies, Paper presented at the Aston/UMIST Labour Process Conference, April 1991.
- Baran, P.A., P.M. Sweezy (1968) Monopoly Capital, Harmondsworth.
- Bechtle G. (1991), Die Rationalisierung von Montageprozessen in einem multinationalen Konzern der Unterhaltungselektronik; in: Flecker, J./ Schienstock, G. (Hg.), Flexibilisierung, Deregulierung und Globalisierung - interne und externe Restrukturierung betrieblicher Organisation, München: Hampp
- Berger, H., N. Noorderhaven, B. Nooteboom, B. Pennink (1991) Understanding the Subcontracting Relationship. The Limitations of Transaction Cost Economics. Paper prepared for the 10th EGOS-Colloquium, Vienna.
- Benson, J.K. (1975) The Interorganizational Network as a Political Economy, in: Administrative Science Quarterly, vol.20, 229-249.
- Campbell, D. (1991) Globalisation and strategic choices in tripartite perspective: An agenda for research and policy issues. Discussion Paper des International Institute for Labour Studies.
- Chandler, A.D. (1962), Strategy and Structure, Boston, Mass.
- Commission of the European Communities (1976) Survey of Multinational Enterprises, Commission of the European Communities, Brussels.
- Dankbaar, B., J. Groenewegen, H. Schenk (1990), Recent Economic Developments and the Prospects of Industrial Organization, in: Dankbaar et al. (eds.) Perspectives in Industrial Organisation, Amsterdam, 1-26.
- Dicken, P. (1986) Global Shift: Industrial Change in a Turbulent World, London.
- Düll, K. (1989), New Forms of Work Organisation: Case Studies from the Federal Republic of Germany, France and Italy, in: Grootings, Gustavsen, Héthy (Hg.), New Forms of Work Organization in Europe, New Brunswick/Oxford
- Flecker J, Thompson P, Wallace T (1991): Taking Control. An Analysis of Organisational Consequences of Mergers and Acquisitions in the UK and Austria. Paper presented at the 10th EGOS-Colloquium, Vienna.

- Flecker J, Thompson P, Wallace T (1992), Back to Convergence? Globalisation and Societal Effects on Work Organisation; paper presented at the First European Conference of Sociology, Wien
- Forsgren, M. (1989) Managing the Internationalization Process. The Swedish Case, London, New York.
- Frenkel S [1991]: Patterns of Workplace Relations in the Global Corporation: Towards Convergence? Paper prepared for the Workplace Industrial relations and Industrial Conflict in International Perspective Conference; Quebec City, 1991
- Friedrikson, C.G., L.G. Lindmark (1979) From firms to systems of firms, in: F.E.I. Hamilton and G.J.R. Hinge (Eds) Spatial Analysis, Industry and the Industrial Environment - Progress in Research and Application: Vol. 1 - Industrial Systems, Chichester, 155-186.
- Goold, M., J. Quinn (1990) Strategic Control, London.
- Hakansson, L. (1990) International decentralisation of R & D - the organizational challenges, in: C.A. Bartlett, C.A. Doz, G. Hedlund (Eds) Managing the Global Firm, London, 256-278.
- Harrison, B. (1989) The big firms are coming out of the corner, Working Paper 89-39, Pittsburg: School of Urban and Public Affairs, Carnegie Mellon University.
- Hedlund, S. (1986) The hypermodern MNC - a heterarchy?, in: Human Resource Management 25 (1), 9-35.
- Hirst, P., J. Zeitlin (1990) Flexible specialisation and the competitive failure of UK manufacturing, in: Political Quarterly, 60 (3), 164-178.
- Howells, J., M. Wood (1991) The Globalisation of Production and Technology, Monitor-Fast Programme, Vol. 2.
- Jürgens U, Malsch T, Dohse T [1989]: Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich Springer, Berlin
- Kogut, B. (1990) Internatinal sequential advantages and network flexibility, in: C.A. Bartlett, Y. Doz, G. Hedlund (Eds) Managing the Global Firm, London, 47-68.
- Lane, C. (1991) 'Industrial Reorganisation in Europe', Work, Employment and Society, Vol.5, No.4, pp. 515-539.
- Levitt, T. (1983) The globalisation of markets, in: Harvard Business Review, May-June, 92-102.
- Macbeth, D.K. (1989) Advanced Manufacturing: Strategy and Management, IFS, Bedford.
- Mandel, E. (1975) Late Capitalism, London.
- Maurice M, Sorge A, Warner M [1980]: Societal Differences in Organizing Manufacturing Units; in Organisation Studies Volume 1, 1980.

- Maurice M [1991]: Methodologische Aspekte Internationaler Vergleiche: Zum Ansatz des gesellschaftlichen Effekts; in Heidenreich M, Schmidt G: International Vergleichende Organisationsforschung; Opladen
- Michalet, C.A. (1989) Global Competition and Its Implications for Firms. Paper presented at the International Seminar on Science, Technology and Economic Growth, organized by the Organization of Economic Cooperation and Development, Paris, May 1989.
- Negus, K. (1992) The Recording Industry in Europe. Global Harmonies and Local Discords, Paper presented to the British Sociological Association Annual Conference, University of Kent, 6th-9th April 1992.
- Ohmae, Kenichi (1990) The borderless world: Power and strategy in the interlinked economy, New York.
- Perlmutter, A.V. (1965) L'entreprise internationale - trois conceptions, Review Economique et Sociale, No.23.
- Peters, T. (1989) Thriving on Chaos: Handbook for a Managerial Revolution, London.
- Petrella, R. (1990) "La mondialisation de l'économie: Impacts sur le contrat social", Presentation at the annual congress of the Institut d'Administration Publique du Canada, Quebec, 27 August 1990, mimeo.
- Piore, M., C.F. Sabel (1984) The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity, New York.
- Porter, M.E. (1990) The Competitive Advantage of Nations, New York, Free Press.
- Powell, W.W. (1990) Neither market nor hierarchy: network forms of organisation, in: Research in Organizational Behaviour, 12, 295-336.
- Prahalat, C.K./ Doz, Y.L. (1987), The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision, New York: The Free Press
- Rainnie, A. (1991), Subcontracting and the Global- Local Connection: Myth and Reality; Mimeo
- Rothwell, R., W. Zegveld (1982) Innovation and the Small and Medium Sized Firm, London.
- Sabel, C.F. (1982) Work and Politics: The division of Labour in Industry, Cambridge.
- Sabel, C.F., H. Kern. J. Herriegel (1990) Kooperative Produktion, in: H.G. Mendius und U. Wendling, M. Schröder (Hrsg. Zulieferer im Netzwerk, Köln.
- Schienstock, G. (1992) The Brave New World of the Multinational Corporation, in: International Sociology.
- Schumpeter, J. (1939) Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process, London.
- Smith, C. and Meiskens, P. (1991) Theories of Cross-National Organisational Analysis: A New Explanatory Model, Paper for 10th EGOS Colloquium, Vienna.

- Sorge, A. (1991), Strategic Fit and Societal Effect: Interpreting Cross-National Comparisons of Technology, Organization and Human Resources; in: *Organization Studies* 12/2:161-190
- Teubner, G. (1990) Die vielköpfige Hydra: Netzwerke als kollektive Akteure höherer Ordnung, in: Krohn, W. und Küppers, G. (Hrsg.), *Emergenz und Selbstorganisation*, Frankfurt.
- Thompson, J.D. (1967) *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill.
- Thompson, P., Sederblad, P., Ahlstrand, R. (1992), Labour Process in an Age of Globalisation; paper presented at the ASTON/UMIST conference 1992
- Tulder, R. van, *European multinationals in core technologies*, Geneva 1988
- Williamson, O. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, A Study in the Economics of Internal Organization*, New York/London: The Free Press, 286pp.
- Williamson, O. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Market, Relational Contracting*, New York: Free Press.
- Wilpert, B. (1985) Faktoren der Arbeitsbeziehungen aufgrund der Internationalisierung von Unternehmungen, in: G. Endruweit, E. Gaugler (Hg.), *Handbuch der Arbeitsbeziehungen Deutschland-Österreich-Schweiz*, de Gruyter, Berlin, New York, S. 29-37.